

由企业文化看民营企业的人力资源开发管理

黄肖琦

(厦门大学经济学院, 福建厦门 361005)

[摘要] 优秀的企业文化是成功的人力资源开发管理的重要依据: 新的价值理念是人力资源开发管理的基础; 而文化也始终贯穿于人力资源开发管理的全过程。在我国民营企业中, 企业文化同样对人力资源的开发管理起着重要作用, 以温州民营企业的发展为例就充分说明了这一点。

[关键词] 企业文化; 人力资源; 民营企业

[中图分类号] F270 [文献标识码] A [文章编号] 1671-6922(2003)02-0031-04

A consideration of human resources development and management in private enterprises from the perspective of enterprise culture

HUANG Xiao-qi

(College of Economics, Xiamen University, Xiamen, Fujian 361005, China)

Abstract: Excellent enterprise culture can lead to successful human resources development and management, new notion of value is its basis, and culture is the core in its process. In China's private enterprises, enterprise culture plays an important role in human resources development and management, which is illustrated by the example of private enterprises development in Wenzhou.

Key words: enterprise culture; human resource; private enterprise

随着以智力和知识为特征的知识化社会的来临, 影响社会和经济发展的战略资源优势已由金融资本转变为掌握新知识的具有创造性的人力资源。人力资源已成为当今社会最有价值的资源。谁拥有最雄厚、最广泛的人力资源, 谁就会在 21 世纪世界经济格局中稳操胜券。而企业文化, 随着人本化管理体制的广泛应用, 也逐渐成为理论界的“宠儿”。

一、企业文化的兴起

企业文化这个概念的提出, 仅有 20 余年的历史, 但就是在这短短的时间里, 它就在全球掀起一股“文化热”。随着经济全球化的不断深入, 企业文化已经成为企业经营成功的关键因素之一。

文化, 一种意识层次上的东西, 它不像企业的利润那样明了地体现在财务报表中, 也不如企业拥有的资产那样实在, 更多时候, 它表达的是一种理念, 一种共识。要使一种文化能深入人心, 普遍被接受, 不是件容易的事, 然而一旦它植根于每个人身上, 那是很难抹去的。所以一种企业文化的形成需要长期的探索磨合, 它要适合企业, 能促进其发展,

同时还要能感染每个员工, 并突出自己的特色。

企业文化是企业中一整套共享的观念、信念、价值和行为规则, 并由此得以促成的一种共同的行为模式。美国哈佛大学教授特伦斯·迪尔和麦金赛咨询公司顾问阿伦·肯尼迪合著的《企业文化》中, 将企业文化界定为 5 个方面的内容: (1) 企业环境(内环境、外环境)。这是企业文化的形成和发展的必要条件。(2) 价值观, 是企业文化构成的核心因素, 是企业的内部成员对某件事物判断的一致认识。“企业即人”的价值观是企业人力资源开发管理的基本前提。(3) 英雄人物, 他们的一言一行都体现了企业的价值观。(4) 礼节和仪式, 即企业的日常惯例和常规, 员工需要达成默契的共同的行模式。(5) 文化网络, 是企业价值观和英雄人物传奇的“运载媒介”^[1]。

此外, 中国企业文化还有一个共同特色, 那就是思想政治建设, 各企业都有自己的党委组织, 这是社会主义在企业文化中的体现。总之, 不管什么样的企业文化, 只有它适应了企业的特点才有发展的空间, 否则就会被新的文化所替代。

[收稿日期] 2002- 11- 09

[作者简介] 黄肖琦(1982-), 女, 硕士研究生。研究方向: 企业管理。

二、现代企业文化与人力资源的开发管理

(一) 新价值理念是人力资源开发管理的基础

美国未来学家约翰·奈斯比特提出:“我们正处于人类历史上罕见的时期,对社会变革具有决定性的 2 个因素,即新的价值观和新的经济需要已经出现。”^[2]这里的新价值观指的就是人本主义。在知识和技术至上的 21 世纪,企业最大的资产,不是钱,而正在于人! 人力资源不仅自身具有极大的价值,可以产生可观的直接利润,更重要的是,人是最具创造性的,这种创造力所带来的间接利润显然是不可估量的。因此,拥有了创新能力的人力资源,无疑相当于拥有了不竭的财富。

传统企业人事管理体制是以“工作”为核心,金融资本效益至上,抑制了人的能动性,不利于工作质量的改进和工作效率的提高。这种旧的体制过分强调了理性因素,将企业职工看成完全“理性人”,把他们等同于其他生产要素,无视他们的人文因素,这就造成职工积极性降低、企业效益下降。而“以人为本”的新理念充分尊重了企业职工的主体性,让他们有实现自身价值的需求,努力地进行创新,忠诚地为企业服务,在全力实现个人价值的同时也促进了企业的发展。

全国低压电器行业的龙头企业——著名的德力西集团,构建了以“德报人类,力创未来”为核心,包括价值观、人才观、经营观等在内的庞大理念体系,尊重员工,吸引人才,培养人才,为员工解决实际需求或困难,创建一种家庭式的氛围,让员工能全心全意地为企业服务。

企业文化的发展从根本上改变了人力资源开发管理的模式,使其在“人本”的基础上提升了员工的工作效率,从而也促进了企业的发展。

(二) 文化始终贯穿于人力资源的开发管理

现代企业中优秀的人才比比皆是,他们大多受过高等教育,这类知识化的经济人多少都有“文化”的气息。他们不仅追求高薪,有一定的工作业绩,而且很重视在为企业效劳中所取得的成就感,其岗位的文化层次的高低以及工作带给他们的满足感和生活感。一句话,他们对“文化”的要求越来越高。所以,企业文化贯穿于人力资源的开发管理中。

1. 人的潜能要充分发挥。企业文化理论认为,企业是人的结合体,人是联系整个公司的纽带,人

在生产、管理中的主体地位不能忽视。如日本许多企业是把“事业即人”这句名言作为经营信条;卓越的企业家玛利·凯认为,每个人都具有内在潜力,这是企业无穷无尽的、最为宝贵的资源,管理者和企业家的任务,就是把每个人的这种内在潜力充分发挥出来^[3]。

2 企业民主是经营成功的重要条件。企业不是几个老板的事,不是由几个大股东说了算,即使在家族式经营的民营企业中,老板也不是绝对的拍板者。企业的技术、管理、营销等各方面的成绩都是企业员工共同努力的结晶,他们才是使企业具有生机与潜力的源泉所在。企业中的民主是很重要的,管理者与执行者,领导与员工之间的交流不应该只是靠命令的发布,而应该更多通过对话的形式。好的管理者要懂得倾听员工的意见、心声,智慧在群众中,及时地了解员工的情况,对于公司的管理决策是很有帮助的。

3 合作与竞争相互渗透,竞争中求合作,合作不忘竞争。企业是部大的机器,要求每个零部件的精确配合与正常工作,即使只是一个小小的部分出现了问题,也会使整个机器的运转出现障碍,这其中的精华正在于“合作意识”。从个体角度而言,竞争可以完善自我,提高自己;从企业整体来看,合作可以有力地提高工作效率,“三个臭皮匠顶个诸葛亮”,合作的效果往往是单干的好几倍。合作并不否认竞争,恰恰相反,现代企业中的竞争程度远超乎我们的想像,这也正如企业文化强调的人的主体性,使竞争必然成为一种趋势,但企业仍要培养员工的团队情意,让员工对企业有一体感,只有企业的利益得到了实现,个人的竞争与要求才有实现的空间。

4 整个企业的工作氛围要能让员工感到快乐、满足、自信。这个关键在于适才,就是员工不论才能,都能胜任其所担任的工作,更重要的是企业能满足他追求工作的动机,而且能在现有的企业文化下快乐地工作,能在团队运作下与人合作,至于是否是最聪明的反倒是其次。一个再优秀的人若要从事他不喜爱的工作的话,想来也不会有太大成绩的。只有做到大家都在自己合适的位置,由工作中得到的满足感足以支持他们的信念时,员工的能力才能得到最大的发挥。

5 要有与企业文化相配合的行为机制。有了一

套完美的理论, 没有使其付诸实践, 那一切皆是空谈。当然建立科学体制的前提是要相信企业员工的自觉性与能力, 相信他们随时可以进行工作上的创新。好的体制不仅是最大程度地减少失误, 更是为了激发员工的创造性的。

三、民营企业的人力资源开发

现代企业文化对于人力资源开发的重要影响, 以下笔者结合的温州之行来看看民营企业的人力资源开发管理。

温州的企业大多是民营企业, 而中国的大部分民营企业是靠家族式经营发家的, 即使是在其发展壮大之后, 也大都保留着家族经营的特点。家族经营依靠的是血缘(亲戚)、地缘(同乡)、学缘(同学), 以这种基础建立起来的制度, 在民营企业的发展初期确实起到过积极的作用。民营企业由于资金有限, 相当一部分采取以家庭为单位的生产方式, 这些小而散的家庭作坊生产经营形式, 有利于充分发挥家族中辅助劳动力的作用。改革开放的最初 10 余年中, 各地农民根据实践经验, 创造出民营企业的多种经营模式, 温州模式就是典型的例子。在那个时期, 大家共同占有生产资料, 职工是企业的主人, 上下级之间是平等合作的关系。企业的发展主要还是依靠农民纯朴、吃苦耐劳的天性, 大家相互信任, 相互扶持, 共谋发展。即便是当企业出现挫折时, 共同的利益也能把他们凝聚到一起, 同舟共济, 共渡难关。当时企业的资金规模小, 管理结构也不复杂, 决策主要由出资者集中进行, 职工则主要发挥劳动的作用, 执行上级命令, 谈不上什么创造。那个时代, 知识的价值还没有现在这么高, 但随着经济的发展、企业规模的扩大, 竞争越来越激烈, 人力资源变成了“无价之宝”, 它的开发管理是必须面临的大课题。然而在这个阶段, 家族制就明显地表现出了对人力资源的排斥。

民营企业旧的企业文化在很大程度上决定了人力资源开发的困难。民营企业的投资者是老板, 企业决策一般由投资人内部商定, 没有现在的民主意识, 被任命的大都是投资人家族内部的成员。投资人大多出身农民, 没有受过很多的文化教育, 观念受传统文化的影响比较深, 思想比较保守, 不敢冒大风险, 对外来的东西有着本能的防范与抗拒, 所以他们要么拒绝外来人员, 要么对外来人员也不

敢大胆采用。即便优秀的人才进入企业, 也容易受到排挤, 某些妒才的高层人士不愿让贤, 常常利用职权扼杀他人的创造力或不给别人发展机会。这样的用人容易在企业内部造成不公平的竞争环境, 造成外来员工的不平衡心理, 不利于企业的健康发展。员工的发展被抑制, 人才是不愿久留的, 所以, 以前的民营企业是很难能够拥有大量人才的, 没有了高素质的人力资源, 企业在激烈的竞争中是很难生存的。

残酷的市场竞争摆在民营企业面前, 要想生存发展, 必须要改变现状。许多企业家在市场的竞争中觉醒, 形成了企业竞争最终是人才竞争的共识。于是民营企业开始大量引进人才, 企业中的“外来人口”比例急剧上升, 这是一个可喜的现象。但是人多了, 管理不好的话, 也是一团糟。在人力资源的开发与管理上, 民营企业要做的事情还是要缔造“以人为本”的企业文化, 形成一套自上而下、由内到外的人本管理机制, 坚持人的主体地位, 充分尊重员工的人性及其发展, 真正发挥员工的创造性。

由“温州模式”出名的正泰、德力西、天正、人民等著名企业, 显然已经深谙企业文化的特殊作用, 对人力资源则是重视有加。

正泰放眼未来, 通过人员素质的提高, 来提升企业文化的质量和品位, 因而十分重视员工的素质培训教育。1997 年, 正泰集团与上海理工大学合作, 在正泰集团成立了上海理工大学正泰学院, 成为正泰员工尤其是管理人员学习提高的重要基地, 使人才培养正规化、经常化、普及化^[3]。

在德力西公司内部, 则是已经把企业文化视为一种管理手段, 不单纯依靠利益驱动的被动式管理, 更注重通过营造“亲和”、“凝聚”的企业文化氛围来达到主动管理。其创办者胡成中说, 凡是对德力西做过贡献的人, 不论是新朋友, 还是老朋友, 我们永远都不会忘记。德力西一直注重弘扬企业的“人文精神”, 而“人文精神”最终体现的是人与人之间的平等、博爱和相互关怀, 企业有了这种精神, 才能达到“精神变物质”。此外, 德力西还大胆突破了传统的用人观念, 升华用人意识, 按照“贤者居上、智者居侧、能者居中、功者居前”的用人定位, 不拘一格引进人才。他们在国内同行中第一个设立了博士后科研工作站, 利用高新技术人才进行技术与质量的创新。德力西还制定了工资能高能低、领导能

上能下等“四能”政策,从制度上更加灵活地掌握人才使用的弹性。

天正文化精神中,排在头两位的是人和图治精神(竭力把企业办成学校)、任人唯贤(为员工创造“学习型组织”的环境)。天正对人才的态度,是企业内涵的最佳体现:知人、容人、用人、培养人、尊重人,并创造条件,让一流的人才才有超一流的发挥。在天正致力于营造“学习型组织”、“把企业办成学校”的环境里,员工最重要的工作是学习和沟通。自上而下,人们进行着无所不能的沟通,并在这种沟通中得以提高;不管职位、岗位的高低或不同,天正力图创造着一种学习的氛围,让员工自觉或不自觉地融入其中,形成合力,争创伟业。

另一家温州的著名企业——中国人民电器集团,他们则是以“面向现代化、面向世界、面向未来”为指针锐意进取,不断发展壮大。他们制胜的韬略是“以人为本”,来自五湖四海的卓越人才会聚“人民”,形成一股勃勃生机——“人民”的壮大是有目共睹的。1999年,人民集团在上海成立了“人民电器集团上海有限公司”,并斥巨资在浦东购地 15.3 hm²,建立生产基地——人民浦东工业园,最让人吃惊的是,这家初来乍到的民营企业尚未正式投产,已有 34 家上海国有或集体企业被其兼并或控股^[3]。

我们还注意到一个现象,就是我们参观的每家企业几乎都有企业报。天正、德力西、人民等的企业报内容都很丰富,有企业的生产技术最新动态、国家政策精神、领导的指示等,最有意思的是每份报纸都有企业员工的散文诗歌等作品的发表,让我们

看到了企业内文化活动的蓬勃开展。企业报很好地宣传了企业精神、道德规范与行为准则等,是培育企业价值观这一企业文化核心的理想途径,同时也加强了员工间的信息交流,对于企业的管理、发展起着特殊的作用。近年来,民营企业的企业报越来越好,形成了民营企业文化的一道亮丽的风景线。

我们看到,民营企业的企业文化与人力资源开发管理都有很大的发展,这是两者共同作用、相互促进的结果。民营企业特有的企业文化是其宝贵的无形财富,尤其是民营企业创立之初的吃苦耐劳、朴实的传统就现在而言仍是难能可贵的,尽管家族式的制度存在其固有的缺陷,但这只是一个社会历史的演变过程。纵观全球,80%以上的企业都是家族企业出身的,德国的西门子,美国的麦当劳等跨国巨头,无一不是由家族制度发迹的,可见家族化在世界管理文化中是占有一席之地的。就中国目前的国情看,家族制必将在长期以某种形式存在着,只要能融入“以人为本”的优秀企业管理文化,再结合传统文化的精华理念,适应社会、经济发展的需要,提高企业自身的竞争力,是可以为企业的未来打造出一条“适者生存”的道路的。

[参考文献]

- [1] 裴章凯 金融企业文化概论[M]. 北京:中国纺织出版社,2001. 14
- [2] 孟凡驰 企业文化:人力资源开发的重要理论依据[J]. 企业文化,2000,(10): 36
- [3] 奚从清,谢健 现代企业文化概论[M]. 杭州:浙江大学出版社,2001. 64, 269- 270

(责任编辑: 华启清)